



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES
ESTUDO DE CASO DA BRITISH AMERICAN TOBACCO AMERICAS

RODRIGO SALOMÃO DANTAS DE OLIVEIRA

Outubro / 2010

RIO DE JANEIRO
2010
RODRIGO SALOMÃO DANTAS DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES
ESTUDO DE CASO DA BRITISH AMERICAN TOBACCO AMERICAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.º Aléxis Cavicchini

RODRIGO SALOMÃO DANTAS DE OLIVEIRA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES
ESTUDO DE CASO DA BRITISH AMERICAN TOBACCO AMERICAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado
à Faculdade de Administração da
Universidade Federal do Rio de Janeiro,
como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Data de aprovação: ____/ ____/ ____

Banca Examinadora:

Prof. Aléxis Cavicchini

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha família, meu pai, minha mãe e meu irmão, companheiros da minha vida, que com acertos e erros me ajudaram a moldar meu caráter e meus valores dos quais tanto me orgulho.

À todos aqueles que considero meus amigos, pessoas maravilhosas com as quais dividi e divido as mais variadas aventuras da vida, e com os quais eu conto para continuar sorrindo, chorando e aprendendo juntos por todo o sempre. Não posso esquecer nunca do sonho do “BBHN” e o quanto isso é puro e bonito, quase utópico.

Agradeço especialmente a instituição UFRJ. Já se passam quase 14 anos desde a primeira vez que entrei pela porta do Colégio de Aplicação da UFRJ, em março de 1997. Lugar onde provavelmente tive os melhores dias da minha vida, lugar que sempre estará no meu coração, nunca esquecerei da 23-C Chapa Quente!

Não posso deixar de agradecer as pessoas que com certeza são responsáveis pela minha graduação, os meus companheiros de curso, estes que dividiram frustrações e tanto me motivaram para continuar. São eles: Breno Casiuch, Eduardo Valença, Eduardo Moraes, Renato Claramonte, Luciano Dantas, Gabriel Santo, Lucca Garcia, Lívia Brandão, Rodrigo Hallak e Matheus Perie.

Posso falar com propriedade, o maior bem de uma instituição de ensino são seus alunos, e na UFRJ este fato é gritante. Com cada um dos supracitados aprendi muito mais que em qualquer disciplina. Espero que o nosso país saiba respeitar o nível do aluno da UFRJ, e que este nível de pessoas tão especiais se perpetue na instituição. Repito, o aluno é o grande diferencial da UFRJ.

À todos os outros que, por motivo de força maior, esqueço, muito obrigado! Com certeza eu não seria o mesmo sem a sua contribuição na minha vida.

RESUMO

OLIVEIRA, Rodrigo. *Avaliação de Desempenho de fornecedores - Estudo de caso da British American Tobacco Américas*. 2010. 52 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

O presente trabalho tem como objetivo ilustrar como o gerenciamento de fornecedores se dá no ambiente empresarial na atualidade, identificar técnicas e métodos utilizados, assim como os benefícios e vantagens competitivas, que o gerenciamento de fornecedores trás. Iremos ver a fundo como o gerenciamento de fornecedores é implementado na British American Tobacco Américas, uma grande empresa de tabaco presente na grande maioria dos países do continente americano.

Palavras-chave: Gerenciamento de fornecedores, monitoramento de performance, cadeia de suprimentos.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Rodrigo. *Avaliação de Desempenho de fornecedores - Estudo de caso da British American Tobacco Américas*. 2010. 52 f. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

The present work's purpose is to illustrate how supplier management takes place in the business environment nowadays, identifying techniques and methods being used, as well as the benefits and competitive advantages brought by supplier management. We will see in detail how supplier management is implemented in British American Tobacco Americas, a big company in the tobacco business running in the great majority of the America's countries.

Key-words: Supplier management, performance monitoring, supply chain.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 OBJETIVO	9
3 PROBLEMÁTICA.....	9
4 JUSTIFICATIVA	10
5 DELIMITAÇÃO	11
6 RECURSOS METODOLÓGICOS	11
7 REFERENCIAL TEÓRICO	13
7.1 <i>Parcerias Estratégicas e criação de valor</i>	<i>12</i>
7.2 <i>Sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores</i>	<i>14</i>
7.3 <i>Contribuição Estratégica dos sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores</i>	<i>20</i>
7.4 <i>Qualificação de fornecedores.....</i>	<i>25</i>
7.4.1 <i>Ciclos de Qualificação.....</i>	<i>25</i>
7.5 <i>Indicadores de Qualificação de desempenho</i>	<i>28</i>
7.5.1 <i>Desempenho no atendimento do pedido</i>	<i>29</i>
7.5.2 <i>Desempenho na gestão de estoques</i>	<i>30</i>
7.5.3 <i>Produtividade da armazenagem</i>	<i>31</i>
7.6 <i>Desempenho do fornecedor.....</i>	<i>32</i>
8 CASO - BAT.....	34
9 CONCLUSÃO.....	47
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

1 INTRODUÇÃO

Dois movimentos políticos marcaram o progresso econômico mundial em direção à construção de um mundo “plano”(FRIEDMAN, 2005): O colapso do regime socialista e o fim da era do ouro do capitalismo (1950-1970) (HOBSBAWN, 1994). Estes dois eventos marcariam, ao mesmo tempo, uma transformação política e econômica.

A partir de então, os governos nacionais avançariam em direção à desregulamentação de mercados financeiros, à queda das barreiras alfandegárias e à diminuição dos gastos públicos, num processo que visava a construção de um mundo neoliberal, onde a liberdade de movimentação de capitais e a liberdade de acumulação capitalista atingiriam seu apogeu (HOBSBAWN, 2009).

Este movimento viria acompanhado de uma transformação fundamental na gestão da empresa multinacional, que a tornaria uma instituição social extremamente poderosa, com poder de barganha para impor sua vontade e idiossincrasias para a maioria dos estados modernos. A cadeia de valor empresarial distribuir-se-ia pelo globo, buscando as localidades mais atrativas considerando a oferta de mão-de-obra qualificada, seu custo e o capital social básico disponível na localidade (DRUCKER, 1969).

Outra transformação importante ocorreria nas comunicações e nos transportes. A primeira seria responsável não apenas pela redução de custos e aumento da eficiência produtiva, mas principalmente por permitir a aceleração da comunicação planetária, disponibilizando informações sobre culturas e mercados e intensificando a competição entre as multinacionais e as empresas locais por todo o planeta (ROCHA, 2002).

A logística apresentou uma transformação ainda mais importante e decisiva para a integração global. Reduzindo o custo do frete nas transações internacionais, o ganho de

escala no transporte aéreo permitiu que alimentos perecíveis pudessem estar disponíveis em todo o planeta durante todo o ano, a custos competitivos. A padronização dos contêineres permitiu uma racionalização no uso do espaço de navios, reduzindo os custos e tornando viável a competição global (HOBSBAWN, 2009).

O desenvolvimento das forças produtivas que já tornara a internacionalização uma necessidade para a manutenção do crescimento econômico e da receita das empresas multinacionais, acompanhados do aumento da eficiência gerencial acarretadas pelas transformações tecnológicas da informática e pelos métodos gerenciais japoneses assimilados mundialmente como a produção just in time, os círculos pela qualidade total e a reengenharia, intensificaram a competição internacional, tornando o mundo plano (FRIEDMAN, 2005).

O mundo plano exige das empresas e dos profissionais, entre outras coisas, um maior cuidado com a cadeia de fornecimento. Se antes prevalecia a visão competitiva, onde os fornecedores eram vistos apenas como adversários que precisariam ter seu poder de barganha diminuído de modo a não ameaçar a margem de lucro da empresa contratante (PORTER, 1991); contemporaneamente, a capacidade de identificar fornecedores críticos para a competitividade empresarial e estabelecer um relacionamento sustentável com eles se tornou decisiva (FRIEDMAN, 2005).

2 OBJETIVO

A avaliação de desempenho de fornecedores permite que a empresa diferencie seu relacionamento com cada fornecedor de acordo com sua contribuição e sua relevância para a cadeia de valor da empresa. Deste modo, o objetivo deste trabalho consistirá em compreender as especificidades deste processo, identificando fatores críticos para o sucesso empresarial no contexto dos desafios competitivos para a eficácia empresarial no século XXI.

Antunes Júnior (2009) postulou a necessidade das empresas industriais realizarem uma abordagem estratégica no que tange à avaliação do desempenho de fornecedores, deixando de tratar os fornecedores de maneira homogeneizada e buscando a segmentação do suprimento usando tecnologias que permitam avaliar sua importância dentro da cadeia de valor e a necessidade de um relacionamento mais estreito com o fornecedor.

Pretende-se estudar, a partir da análise da empresa British American Tobacco (BAT), que é possível e interessante para a empresa que sua área de Administração de Material haja estrategicamente, avaliando o desempenho dos seus fornecedores, ressaltando suas diferentes contribuições dentro da cadeia de valor empresarial.

3 PROBLEMÁTICA

Tendo por base o crescente aumento da competição e da concorrência entre as empresas nos últimos tempos, originado por uma maior integração entre os mercados – a globalização -, o avanço dos meios de comunicação, de novas gerações de consumidores mais conscientes e bem informados, dentre outros fatores, parece cada vez mais necessário às organizações desenvolverem vantagens competitivas que as sustentem e as promovam, a

fim de gerar uma diferenciação a ser percebida por seus “*stakeholders*”¹ e por seus clientes principalmente.

Carter (1999), destacou a necessidade de buscar técnicas eficientes e eficazes que permitam realizar um conjunto de análises de segmentação de suprimento convenientes para a avaliação do desempenho de fornecedores uma vez que superam as limitações dos métodos que tratam os insumos como padronizados e de igual peso na cadeia de valor ou mesmo o custeio ABC, que ignora as questões qualitativas relativas ao desempenho do fornecedor e seu impacto na estratégia de marketing da empresa.

Para o presente trabalho fez-se uma análise da implementação do sistema de avaliação e monitoramento dos fornecedores pela BAT, com vistas a identificar sua contribuição à geração de valor e a competitividade empresarial. Buscou-se analisar se a prática do setor de compras e avaliação de fornecedores atenta às suas sinergias potenciais, verificando se os mesmos se limitam a funções burocráticas ou se são um componente relevante estrategicamente e eficiente na administração de material.

4 JUSTIFICATIVA

Segundo Harmon (1993), as empresas industriais tem parte significativa dos seus custos relacionados com o fornecimento de material. Diante disto, Antunes Junior (2009) propõe a adoção de sistemas de segmentação de suprimentos como caminhos para o desenvolvimento de fornecedores dentro de uma visão estratégica da empresa.

¹ *Stakeholder* ou, em Português, parte interessada ou interveniente, refere-se a todos os envolvidos em um processo, por exemplo, clientes, colaboradores, investidores, fornecedores, comunidade, etc. O termo designatodas as pessoas, instituições ou empresas que, de alguma maneira, são influenciadas pelas ações de uma organização.

No entanto, ainda que o autor destaque a diferenciação qualitativa entre os fornecedores e sua relevância dentro da cadeia de valor empresarial, o peso dado à eficaz avaliação de desempenho do fornecedor não é devidamente considerada na elaboração deste sistema de segmentação.

Segundo Fleury (2004), a busca por parcerias estratégicas entre a empresa e seus fornecedores críticos é decisiva para a competitividade empresarial, permitindo que esta se posicione de maneira vantajosa tanto por sua capacidade de fazê-lo de maneira eficiente como por permitir que se faça assimilando inovações que lhe permitam diferenciar seus produtos em relação à concorrência.

Deste modo, na medida em que este estudo de caso detêm-se na implementação prática de sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores pela BAT, torna-se uma oportunidade para atentarmos ao posicionamento de uma empresa multinacional em relação ao papel estratégico e sinérgico da avaliação de desempenho de fornecedores, permitindo uma melhor compreensão a respeito da relação entre os sistemas adotados e os objetivos estratégicos da gestão da cadeia de suprimentos.

5 DELIMITAÇÃO

O objeto de estudo da presente pesquisa é a implementação do programa de avaliação de desempenho de fornecedores realizado pela BAT Américas. A perspectiva analítica é a de sua relação com o posicionamento estratégico da empresa num contexto de parceria entre a empresa e os seus fornecedores estratégicos. A teoria interessa em termos dos sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores, mas o enfoque é prático, interessado no que foi implementado pela British American Tobacco e sua relação com a sua competitividade.

6 RECURSOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada na pesquisa é a abordagem qualitativa através do método do estudo de caso exploratório. Segundo Roesch (2000), o método do estudo de caso exploratório adéqua-se às pesquisas em administração nos quais se busca levantar questões e identificar problemas referentes a projetos e atividades empresariais. O estudo de caso exploratório permite que se investigue determinada prática gerencial e que se proponham caminhos para seu aperfeiçoamento, embora, como concluiu Consoli (2008), não permita uma compreensão profunda acerca do objeto de estudo.

No caso desta pesquisa, esta metodologia é conveniente uma vez que permite investigar a implementação do sistema de avaliação de desempenho de fornecedores pela British American Tobacco, relacionando-a com a discussão teórica apresentada e as contribuições estratégicas da avaliação de fornecedores como parte da gestão da cadeia de suprimentos.

A coleta de dados baseou-se em informações de relatórios internos da empresa e na observação participante. O autor do trabalho é estagiário na empresa pesquisada e visitou o departamento, observando e coletando impressões a respeito da integração existente entre compras e avaliação de desempenho de fornecedores. E isto significa que esta pesquisa inclui o que Malinowisk chamou de explosão de significados (GOLDENBERG, Miriam, 2007):

“O fato do pesquisador ter uma convivência profunda com o grupo estudado pode contribuir para que o pesquisador ‘naturalize’ certas práticas e comportamentos que deveria ‘estranhar’ para compreender. Malinowisk chama a atenção para a ‘explosão de significados’ no momento de entrada no campo, em que cada fato observado na cultura nativa é significativo para o pesquisador. O olhar que ‘estranha’ num primeiro momento, passa a ‘naturalizar’ em seguida e torna-se cego para dados valiosos”(GOLDENBERG, 2007, p. 59)

Assim, construímos uma metodologia adequada para coletar e interpretar o estágio de implementação do programa de avaliação de desempenho de fornecedores da British American Tobacco, relacionando-o com o processo de cooperação envolvido e suas implicações estratégicas.

7 REFERENCIAL TEÓRICO

7.1 Parcerias estratégicas e criação de valor:

Villar (2009), argumenta que não há correlação forte entre parcerias estratégicas e aumento da competitividade empresarial. Tondolo (2008) realizou um estudo de caso exploratório buscando identificar a motivação dos administradores para a implementação de programas de avaliação de desempenho de fornecedores, concluindo que a busca pela eficiência e não dar coerência para o posicionamento competitivo da empresa é o principal motivador para a implementação destes programas ainda que a literatura básica sobre o assunto defenda o contrário.

Tondolo (2008), destaca ainda que os resultados alcançados pela parceria tendem a ser mais relacionados à eficiência que a eficácia e a estarem distribuídos de maneira desigual, de modo que a empresa contratante tende a beneficiar-se mais que a empresa fornecedora. Estes resultados são compreensíveis uma vez que, segundo Melo e Zawislak (2001) uma relação de cooperação só o é quando possibilita processos de aprendizagem interfirmas que gerem novas competências, a cooperação tende a possibilitar a criação de valor.

Segundo Melo (2007), é preciso distinguir as relações cliente-fornecedor classificando-o em três dimensões e em três configurações típicas para essas relações: relações comerciais, relações de cooperação adaptativas e relações de cooperação

empreendedoras. Apenas a última teria condições de ser útil para posicionar a empresa de maneira vantajosa mas a partir da relação e cooperação adaptativa já é possível estabelecer uma relação cliente-fornecedor que transcende a mera busca pela eficiência operacional.

É neste sentido que Alves e Tiergarten (2008), concluíram, após estudo de caso exploratório numa rede colaborativa, que “os relacionamentos entre empresas podem assumir relevância estratégica como um recurso raro e inimitável”, expondo as condições em que esta relevância se habilita a proporcionar vantagem competitiva essencial, agregando valor aos produtos da empresa cliente e coerência ao seu posicionamento estratégico :

Os resultados obtidos através desta pesquisa exploratória permitiram concluir que os relacionamentos entre empresas podem assumir relevância estratégica como um recurso raro e inimitável pelas seguintes razões: (1) os relacionamentos são únicos e específicos entre duas empresas, não podendo ser replicado em grau, intensidade para outras empresas; (2) os relacionamentos entre as empresas, são dependentes das pessoas, portanto quanto mais pessoas estiverem envolvidas nos processos em conjuntos, mais relacionamentos as empresas terão; (3) os relacionamentos são capabilities dinâmicas, sendo construídos aos poucos ao longo do tempo por diversas interações e mecanismos sendo acompanhados de intensa comunicação.

7.2 Sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores

Argumentos centrais

A crescente competição entre empresas tem levado à busca da excelência em diversas áreas dentro das organizações. Para alcançar a melhoria contínua e a excelência dos processos, espera-se que seus fornecedores tenham um completo sistema de qualidade. O fornecedor deve estabelecer, documentar, executar e manter um sistema de gestão, buscando melhorar continuamente sua eficácia de acordo com as exigências atuais. Espera-se dos fornecedores segurança do produto e meios para minimizar os riscos aos funcionários e ao processo de produção.

Assim como o relacionamento com os clientes é importante para os resultados, o relacionamento com os fornecedores também é essencial e, desta forma, é preciso avaliar o desempenho de seus fornecedores, para elevar seu grau de competitividade no mercado.

Todo setor produtivo necessita de controles para se medir a influência e o comportamento e seus fornecedores, estimulando e mostrando a necessidade de desenvolvimento para melhoria de seu desempenho. O abastecimento de matérias primas afeta diretamente a capacidade de se atingir metas através de um bom nível de qualidade, baixos custos, desenvolvimento tecnológico entre outros.

As grandes empresas estão mudando as relações com seus fornecedores, intensificando as formas de contato e, em muitos casos, procurando torná-las mais estáveis. Ainda de acordo com essa autora, embora as grandes empresas sejam referências para as práticas de gestão, a difusão dessas práticas ocorre principalmente através da imposição aos fornecedores do repasse dos custos e dos aspectos de controle sobre os fornecedores, o controle estatístico do processo e a certificação de suas operações.

O desenvolvimento dos fornecedores da empresa, para um novo tipo de relacionamento, é uma tarefa de longo prazo, que exige paciência e alguns pontos (segundo CAMPOS) são relevantes para essa relação:

Ambos, fornecedor e comprador, são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da qualidade;

Ambos, fornecedor e comprador, devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro;

O comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar;

Ambos, fornecedor e comprador, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contato racional com relação à quantidade, qualidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento;

O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador;

Ambos, fornecedor e comprador, devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação, de vários itens, que seja admitido como satisfatório para ambas as partes;

Ambos, fornecedor e comprador, devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer;

Ambos, fornecedor e comprador, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade;

Ambos, fornecedor e comprador, devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios tais como pedido, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.

As organizações devem, de acordo com a própria cultura, missão e visão, determinar os requisitos específicos que devem preencher cada um dos seus fornecedores. Esses requisitos podem envolver certificações, gestão ambiental e outros bem específicos de acordo com o ramo de atuação de cada empresa.

Gestão da melhoria total

Harrington (1997), ao expor sua metodologia denominada gestão da melhoria total afirma que organizações vencedoras têm fornecedores vencedores. Ele explica que, assim que o processo de melhoria de uma empresa tem início, é hora de começar a trabalhar com seus fornecedores. O objetivo dessa parceria é melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros da empresa, e ao mesmo tempo reduzir o custo do produto e/ou serviço do fornecedor para a mesma.

Harrington (1993, p. 189) também comenta as responsabilidades de ambas as partes nesses relacionamentos fornecedor-cliente. "O cliente as tem quando entrega ao fornecedor as especificações por escrito que definem suas necessidades e expectativas, e o fornecedor deve verificar cuidadosamente as especificações e concordar que elas podem ser atendidas."

O cliente tem a responsabilidade de dar feedback ao fornecedor para que este possa avaliar seu desempenho em relação a padrões previamente estabelecidos.

O fornecedor tem a responsabilidade de entregar os produtos e serviços no prazo combinado e de entender realmente como o seu produto e/ou serviço é utilizado pelo cliente, além de buscar sempre a redução de custos e aumento da qualidade.

Além dos objetivos de melhorar o desempenho dos resultados e aumentar os lucros da empresa, a parceria com o fornecedor auxilia também na implantação de Programas de Qualidade e Produtividade. Uma pesquisa realizada com 120 empresas do Estado do Rio Grande do Sul (30 grandes, 30 médias e 60 pequenas) mostrou que a maioria das empresas se preocupam com a melhoria da qualidade, entretanto, o fornecedor é considerado a 4a maior dificuldade para o desenvolvimento desses programas (Pesquisa FIERGS, 1994, p. 3).

Isatto e Formoso (1997, p. 2) concordam que as causas fundamentais dos problemas de qualidade encontrados nas empresas transcendem suas fronteiras, originando-se em seus fornecedores ou mesmo em estágios anteriores da cadeia produtiva. Eles defendem a necessidade da "adoção de mecanismos de controle além da interface de entrada das empresas, como meio indispensável ao crescimento, não apenas pela garantia da adequada margem de lucro, mas principalmente como forma de assegurar a qualidade dos produtos finais."

Harrington (1998, p. 183) também coloca que "o sucesso de muitas técnicas industriais avançadas... comumente depende de níveis de qualidade bem mais altos de componentes e materiais provenientes de fornecedores."

Gestão da qualidade total

A respeito disso, Campos (1992), citado por Isatto e Formoso (1997, p. 1), afirma que "a adoção de modelos de gestão baseados na Qualidade Total traz em seu bojo um importante pressuposto: a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram uma determinada cadeia para que sejam alcançados maiores níveis de competitividade da cadeia como um todo. "

Devido a tudo isso, percebe-se que, cada vez mais, as empresas têm se preocupado com a qualidade dos produtos entregues e serviços prestados por seu fornecedor. Conforme divulgado na pesquisa citada anteriormente, "mais da metade das empresas pesquisadas (53%) já empregam sistemas para avaliação de seus fornecedores e 12% estão implantando. Por outro lado, 62% das empresas declararam desenvolver parceria com fornecedores" (Pesquisa FIERGS, 1994, p. 7). No entanto, apesar dos resultados satisfatórios, ainda há muito que fazer nessa área, dado que "metade das pequenas empresas e aproximadamente

25% das médias não avaliam fornecedores, e 30% das grandes não adotam procedimentos de parceria com fornecedores para desenvolverem conjuntamente a qualidade de seus produtos."

Esse raciocínio busca aliar conceitos de competitividade e integração da cadeia produtiva em busca da satisfação dos consumidores finais e o crescimento de todas as empresas integradas a cadeia. O comprador poderá ganhar em flexibilidade, auxílio técnico do fornecedor, redução do tempo de resposta e redução dos custos. Os fornecedores poderão ganhar em melhoria no planejamento da informação, garantia na demanda e assistência técnica mais freqüente do comprador.

Entendendo o fornecedor como parte do planejamento logístico, encontra-se inevitavelmente associado a um esforço gerencial extremamente complexo, envolvendo a análise e a implementação de atividades circunscritas aos ciclos de suprimento, produção e distribuição, bem como decisões estratégicas relativas às funções de compras, gerenciamento de estoques, transporte, armazenagem e administração de pedidos. Em organizações públicas ou privadas envolvidas na produção de bens e de serviços, tal alinhamento sistêmico demanda das empresas uma competência nitidamente superior na utilização e na coordenação dos seus recursos internos e externos complementares, visando à maior integração dos seus processos internos e externos. O objetivo é garantir a melhor oferta de valor aos clientes finais, traduzida em melhores produtos e maiores benefícios e atributos de serviços, passíveis de serem obtidos somente através de processos e estruturas de relacionamentos significativamente mais bem integrados (Christopher, 1992; Novaes, 2001; Bowersox et al,1992; Kobayashi, 1998).

7.3 Contribuição Estratégica dos Sistemas de avaliação de desempenho de fornecedores

Martins (1993, p. 141) afirma que "o relacionamento entre clientes e fornecedores vem assumindo características cada vez mais estratégicas." No início da industrialização o fornecedor tinha apenas que entregar os produtos dentro das especificações que tinham sido feitas pelo cliente. Nos dias de hoje, este relacionamento é bastante diferente, podendo ser visto como uma "estratégia para as empresas aumentarem suas vantagens competitivas, melhorarem a sua produtividade, reduzirem os custos e aumentarem o potencial de engenharia."

Neste novo tipo de relacionamento os clientes tratam os fornecedores como "parte das suas unidades produtivas, auxiliando na resolução de problemas, promovendo treinamento, tratando-os como "sócios" do empreendimento e, até mesmo, ajudando a montarem suas unidades produtivas" (Martins, 1993, p. 141).

Este movimento de aproximação entre clientes e fornecedores, que tem recebido nomes como "terceirização" e "parceria", enfatiza o desenvolvimento da satisfação mútua, fundamentado na lucratividade e nas relações de longo prazo entre fornecedores e clientes. Seguindo esta linha de raciocínio, Webster, no capítulo 3 de seu livro "Industrial Marketing Strategy (apud Slongo, 1992, p. 104), afirma que "o objetivo de uma negociação deve ser encarado sobre o prisma da maximização do valor da transação para ambas as partes."

Segundo Harrington (1997), o cenário atual caracterizado pela grande complexidade dos produtos, alta competitividade, fabricação just-in-time e um mercado global cada vez mais consciente da qualidade, guiou o surgimento da recente tendência da alta gerência das empresas líderes em tecnologia de ponta em agregar o gerenciamento de suprimentos a suas iniciativas estratégicas.

Estas empresas, na visão de Harrington (1997, p. 312) "canalizaram grandes recursos a suas organizações fornecedoras com a missão de gerenciar e desenvolver uma base de suprimentos que ofereça vantagem competitiva em melhorias de disponibilidade, qualidade, entrega e custo total."

Harrington (1997) afirma que para uma organização atingir este patamar, ela deve fazer uma revisão do seu processo de gerenciamento de suprimentos, que proporcionará uma visão atual da maneira pela qual o processo funciona e permitirá entender como os diferentes processos de abastecimento são executados.

Esta revisão pode ser feita avaliando-se os diferentes processos através dos itens que seguem (Harrington, 1997, p. 314):

"Como os fornecedores são selecionados?

Como os fornecedores são medidos?

Como os bons fornecedores são recompensados?

Como os fornecedores são envolvidos no processo de planejamento?

Quanto do orçamento de compra destina-se a cada grande fornecedor?

De que maneira o sistema é documentado?

O processo de gerenciamento de suprimentos acompanha o sistema ISO 9000?

Como é processo de feedback do desempenho para o fornecedor?

Como é o histórico do fornecedor?

Fornecedores com um mau desempenho foram descartados?

Quem faz o treinamento da interface com o usuário?

Qual porcentagem dos itens sofre inspeção quando do recebimento?

Como é a manutenção dos equipamentos fornecidos?

Quando e como os fornecedores foram credenciados e com que frequência eles são novamente credenciados?

A organização registra os custos para estocar?

Quantos fornecedores há por item?"

O resultado desta avaliação fornece informação sobre como está o gerenciamento dos fornecedores atualmente; o que constitui um ponto de partida para definir um conjunto de metas, objetivos e estratégias dos materiais, que devem apoiar os planos estratégicos empresariais, as visões e os planos de melhoria da organização.

Harrington (1997) também coloca que a primeira e fundamental das estratégias de materiais é "gerenciar a base de suprimentos como um valioso recurso e medi-la segundo os níveis de desempenho baseados em qualidade, custo, entrega, tecnologia, receptividade e saúde empresarial".

Harrington (1997) acrescenta que existem vários exemplos de programa de gerenciamento de suprimentos em muitas organizações, entretanto, raramente eles fazem parte de um processo total eficaz que conta com o envolvimento dos fornecedores.

A partir do preceito de que os fornecedores têm o poder de colocar a empresa cliente na frente ou deixá-la para trás - dado que um problema no cronograma de produção do fornecedor, uma falta de cumprimento dos prazos ou um erro administrativo podem interferir nas metas de excelências de serviço da empresa cliente – Band (1997, p. 134) defende a idéia de que parcerias com fornecedores são um imperativo competitivo.

Segundo Band (1997, pg. 138), o relacionamento entre cliente e fornecedor pode se dar de diversas maneiras. De qualquer forma, para que o relacionamento entre eles alcance o ideal de colaboração, ele deve passar pelos seguintes estágios:

Estágio 1: Tanto fornecedor quanto cliente estão incertos quanto ao nível de comprometimento da outra parte no esforço de cumprir o acordo;

Estágio 2: O cliente é pressionado a cumprir um objetivo relacionado aos custos e o fornecedor pressionado a aumentar o volume dentro do orçamento;

Estágio 3: O cliente tenta obter o controle de pedidos e o fornecedor procura garantir o negócio devido a investimentos realizados;

Estágio 4: Ambos os lados buscam a criação de um novo relacionamento que traga benefício mútuo;

Estágio 5: Ambas as partes devem abrir mão do interesse pessoal e independência em favor da confiança, afim de se obter uma aliança;

Estágio 6: Passa-se a discutir novos valores, tais como investimento em equipamentos, resolução de problemas e melhoria contínua, para garantir a aliança realizada;

Estágio 7: Cliente e fornecedor são parceiros, obtendo margens maiores de lucro, qualidade assegurada, tempo de resposta e estoques menores e produção flexível.

Observa-se que o nível de qualidade geral tende a crescer conforme há evolução de um passo para outro, devido à mudança de comportamento de cliente e fornecedor e ao aumento de comprometimento mútuo.

Band (1997, p. 134) afirma que uma parceria com fornecedores bem-sucedida deve atender as seguintes condições:

"O papel de cada parceiro é cooperativo, e não adversário;

As exigências ou padrões são claramente definidos e compatíveis com as capacidades dos fornecedores;

A comunicação é nos dois sentidos e suficientemente freqüente para refletir necessidades de mudança, expectativas e práticas de negócios de ambas as organizações;

Ambas as organizações compreendem que padrões de serviço de alta qualidade de ambos os lados são mutuamente benéficos;

O computador ajuda o fornecedor a atender suas exigências; uma organização está a serviço da outra."

Band (1997, p. 140) ainda sugere algumas diretrizes a serem seguidas pelas empresas que desejam obter o máximo do relacionamento com seus fornecedores. São elas:

Analisar e atualizar os critérios para seleção de fornecedores;

Fazer reuniões com os fornecedores para discutir o que eles estão fazendo e pedir sua contribuição e apoio;

Analisar as opiniões de todos os que entram em contato com os fornecedores;

Desenvolver um relatório de desempenho sobre os fornecedores;

Desenvolver um curso de ação claro ao concluir cada relatório. Definir quem recebe o relatório interna e externamente, que medidas serão tomadas pelo cliente e seus fornecedores como resultado do relatório de desempenho, qual é a penalidade para o mau desempenho e que níveis de desempenho são aceitáveis;

Comunicar-se com os fornecedores. Descobrir que barreiras dentro de sua empresa podem impedir você de receber produtos e serviços excelentes de seus fornecedores;

Garantir a todos os fornecedores que esta é uma abordagem de parceira

7.4 Qualificação de Fornecedores

7.4.1 Ciclo de qualificação

O ciclo de qualificação começa com a submissão de algumas poucas amostras para avaliação. Se elas forem aprovadas, é dada autorização para o fornecedor começar a produzir o ferramental. Em seguida, o fornecedor faz pequenas corridas de produção, verificando o produto após cada corrida e modificando a ferramenta e o processo, até que se obtenha um produto aceitável. Nesse momento, o fornecedor está pronto para submeter "a amostra com ferramental" à aprovação do cliente. No cliente, as amostras são submetidas à inspeção bastante meticulosa. A aprovação de amostra com ferramental constitui em uma análise bastante detalhada dos dados para verificar se o fornecedor está verdadeiramente pronto para começar a produção em grande volume;

Existem muitas formas de calcular o índice de desempenho global de um certo fornecedor. Antigamente, as informações sobre a qualidade dos itens entregues pelo fornecedor eram baseadas em resultados de aceitação de lotes. Hoje, a mais utilizada é a avaliação de partes por milhão. Entretanto, qualquer sistema de avaliação de fornecedores deve conter os seguintes indicadores: qualidade, preço e prazo de entrega.

Segundo Harrington (1997), há ainda uma série de técnicas de avaliação que monitoram os fornecedores, tais como:

- Certificações;
- Pesquisas;
- Testes mecânico-químicos ou similares;
- Teste de confiabilidade;

- Inspeção de recebimento;
- Análise de modo e efeitos de falha;
- Desenho de experimentos;
- Controle estatístico do processo;
- Estudos de capacidade;
- Custo da má qualidade;
- Auditorias.

O que vai definir o(s) método(s) a serem adotados é o nível de garantia da qualidade desejado e a quantidade de recursos disponível.

Independente de qual sejam os métodos de avaliação adotados, o importante é que cliente e fornecedor vejam o processo de avaliação como o meio para garantir a participação no mercado e obter novas fatias através da busca de melhorias contínuas.

Os fornecedores devem receber um fluxo contínuo de informação sobre seus desempenhos. Estas informações devem ser dadas pelo cliente e comunicada para as pessoas certas. Isso auxilia o fornecedor na investigação das causas mais prováveis dos problemas, de forma a encurtar o processo de ação corretiva.

A entrega dos relatórios de desempenho do fornecedor deve ser rotineira, mesmo quando não estiverem ocorrendo problemas de qualidade, criando, assim, um histórico a longo prazo;

Antes de iniciar a discussão sobre qualificação de fornecedores, é importante esclarecer os seguintes conceitos:

Certificação: aplica-se a uma única operação ou equipamento. É fornecida quando o equipamento está produzindo produtos conforme às especificações (Harrington, 1998);

Qualificação: é o desempenho aceitável de um processo completo, consistindo em várias operações que já foram certificadas individualmente. Além disso, o processo precisa apresentar evidências de que pode produzir repetidamente produtos/serviços de alta qualidade (Harrington, 1998);

Desenvolvimento: é um esforço organizacional sistemático para criar e manter uma rede de fornecedores competentes. O cliente auxilia o fornecedor a obter as condições necessárias para o fornecimento. Promove-se um grau de interação entre ambos, de tal forma que a qualidade do produto é alcançada em função de esforços comuns (Martins, 1993).

Segundo Figueiredo e Reis (1994), o programa de Desenvolvimento de Fornecedores se mostra bastante eficiente na redução de desperdícios ocasionados por:

- Tempo de espera;
- Unidades defeituosas;
- Estoques supérfluos;
- Movimentos desnecessários;
- Processamentos inúteis;
- Excesso de transporte.

Isto ocorre porque o programa de desenvolvimento de fornecedores garante entregas frequentes, em pequenas quantidades, de matéria-prima de qualidade.

7.5 Indicadores de avaliação de desempenho

As diretrizes traçadas para alcançar o monitoramento de desempenho de fornecedores devem ser condizentes com a organização em si. As práticas e valores da empresa e dos seus fornecedores devem estar alinhadas. Além desse ponto principal, o desenvolvimento das parcerias estratégicas de insumos e serviços que sustentem a capacidade atual e futura, bem como o controle e monitoramento do próprio estoque é indispensável. A utilização satisfatória dos sistemas de informações gerenciais, também é adequado, para facilitação de escolha e controle, o cadastro de pré-qualificação e atualização do mesmo constantemente. Esse certamente é o primeiro passo para a avaliação.

Após o conhecimento da organização e a consolidação da base de cadastros, um sistema de avaliação de desempenho pode ser implementado onde a definição das variáveis de avaliação são definidas. Normalmente elas são classificadas quanto ao âmbito interno e externo.

O desempenho interno está relacionado ao monitoramento dos diferentes custos logísticos associados à oferta de serviços aos clientes. Inclui informações relativas ao custo total da logística e respectivos custos individuais de cada atividade, bem como outros indicadores, tais como giro de estoque, velocidade no atendimento de pedidos, tempo de entrega e qualidade.

Já a performance externa está relacionada ao benchmarking feita pela organização em relação a dois focos: (i) o benchmarking de performance, em que a empresa procura comparar os seus indicadores com os indicadores de desempenho dos seus concorrentes principais que apresentem performances superiores; e (ii) o benchmarking de

operações, em que a empresa não compara os resultados dos processos logísticos em si (como no caso do benchmarking de performance), mas sim a forma como tais processos são realizados

Cada variável, então, recebe um peso e uma escala de notas e, à partir disso, elas são calculadas e classificadas de acordo com uma nota final base.

Dentro de uma empresa existem vários processos logísticos. Porém, o acompanhamento de indicadores para todos eles não é recomendado, por tornar o processo de coleta de dados muito complexo e acabar dificultando a tomada de decisões diante de informações dispersas. Alguns indicadores internos essenciais e populares são:

7.5.1 Desempenho no atendimento do pedido

Pedido Perfeito ou perfect Order Measurement: calcula a taxa de pedidos sem erros em cada estágio do pedido do Cliente. Deve considerar cada etapa na "vida" de um pedido.

$$\% \text{ Acuracidade no Registro do Pedido} \times \% \text{ Acuracidade na Separação} \times \% \text{ Entregas no Prazo} \times \% \text{ Entregas sem Danos} \times \% \text{ Pedidos Faturados Corretamente} \text{ Em torno de } 70\%.$$

Pedidos Completos e no Prazo ou % OTIF - On Time in full: diz às entregas realizadas dentro do prazo e atendendo as quantidades e especificações do pedido. $\text{Entregas Perfeitas} / \text{Total de Entregas Realizadas} \times 100$. Para grupos de Clientes A, o índice varia de 90 % a 95%; no geral atinge valores próximos de 75%.

Entregas no Prazo ou On Time Delivery: desmembramento da OTIF; mede % de entregas realizadas no prazo acordado com o Cliente. $\text{Entregas no prazo} / \text{Total de Entregas Realizadas} \times 100$. Variam de 95% a 98%.

Taxa de Atendimento do Pedido ou Order Fill Rate: desmembramento da OTIF; mede % de pedidos atendidos na quantidade e especificações solicitadas pelo Cliente. $\text{Pedidos integralmente atendidos} / \text{Total de Pedidos Expedidos} * 100$ com 99,5 %.

Tempo de Ciclo do Pedido ou Order Cycle Time: tempo decorrido entre a realização do pedido por um Cliente e a data de Data da Entrega menos a Data da Realização do Pedido Menos de 24 horas para localidades mais próximas ou até um entrega. Limite de 350 km.

7.5.2 Desempenho na gestão de estoques

Dock to Stock Time: tempo da mercadoria da doca de recebimento até a sua armazenagem física. Outros consideram da doca até a sua armazenagem física e o seu registro nos sistemas de controle de estoques e disponibilização para venda. Tempo da doca ao estoque ou disponibilização do item para venda 2 horas ou 99,9 % no mesmo dia.

Acuracidade do Inventário ou Inventory Accuracy: corresponde à diferença entre o estoque físico e a informação contábil de estoques. $\text{Estoque Físico Atual por SKU} / \text{Estoque Contábil ou Estoque Reportado no Sistema} * 100$. No Brasil, 95 %. No Japão atingem 99,95% e nos EUA entre 99,75 % a 99,95%.

Stock outs: quantificação das vendas perdidas em função da indisponibilidade do item solicitado. Receita não Realizada devido à Indisponibilidade do Item em Estoque (R\$) Variável.

Estoque Indisponível para Venda: corresponde ao estoque indisponível para venda em função de danos decorrentes da movimentação armazenagem, vencimento da data de validade ou obsolescência. $\text{Estoque Indisponível (R\$)} / \text{Estoque Total (R\$)}$ Variável.

Utilização da Capacidade de Estocagem ou Storage Utilization: mede a utilização volumétrica ou do número de posições para estocagem disponíveis em um armazém. Ocupação Média em m³ ou Posições de Armazenagem Ocupadas / Capacidade Total de Armazenagem em m³ ou Número de Posições *100. Estar acima de 100 % é um péssimo indicador, pois provavelmente indica que corredores ou outras área inadequadas para estocagem estão sendo utilizadas.

Visibilidade dos Estoques ou Inventory Visibility: mede o tempo para disponibilização dos estoques dos materiais recém recebidos nos sistemas da empresa. Data e/ou Hora do Registro da Informação de Recebimento do Material nos Sistemas da Empresa - Data e/ou Hora do Recebimento Físico Máximo de 2 horas.

7.5.3 Produtividade da armazenagem

Pedidos por Hora: mede a quantidade de pedidos separados e Pedidos Separados e/ou Embalados / Total de Variam conforme o tipo de negócio.

Custo por Pedido ou Cost per Order: rateio dos custos operacionais do armazém pela quantidade de pedidos expedidos. Custo Total do Armazém / Total de Pedidos Expedidos. Variam conforme o tipo de negócio.

Custos de Movimentação e Armazenagem como um % das Vendas ou Warehousing Cost as % of Sales: revela a participação dos custos operacionais de um armazém nas vendas de uma empresa. Custo Total do Armazém / Venda Total Variam conforme o tipo de negócio.

Tempo Médio de Carga / Descarga: mede o tempo de permanência dos veículos de transporte nas docas do recebimento e expedição. Hora de Saída da Doca - Hora de Entrada na Doca. Variam conforme tipo de veículo, carga e condições operacionais.

Tempo Médio de Permanência do Veículo de Transporte ou Truck Turnaround Time: além do tempo em doca, mede tempos manobra, trânsito interno, autorização da Portaria, vistorias, etc. Hora de Saída da Portaria - Hora de Entrada na Portaria Variam conforme procedimentos da empresa.

Utilização dos Equipamentos de Movimentação: mede a utilização dos equipamentos de movimentação disponíveis em uma operação de movimentação e armazenagem. Horas em Operação / Horas Disponíveis para Uso *100. Em uso intensivo, com operador dedicado, mínimo de 95 %.

Muito mais do que ferramentas de acompanhamento do serviço prestado pelos parceiros da cadeia de suprimentos para possível negociação, os indicadores de desempenho logístico externo são fundamentais para a definição de políticas e processos internos que dependem do desempenho de seus parceiros. Além disso, eles são essenciais na coordenação de políticas que garantam a competitividade da cadeia de suprimentos.

Alguns indicadores de desempenho no âmbito externo:

7.6 Desempenho do fornecedor

Entregas devolvidas parcial ou integralmente: corresponde às entregas devolvidas parcial ou integralmente devido à alguma falha não aceitável do fornecedor. Entregas devolvidas Parcial ou integralmente / Total de Entregas recebidas (aceitas + devolvidas)

Recebimento de produtos dentro das especificações de qualidade: corresponde a quantidade de produtos que foram entregues dentro das especificações de qualidade previamente acordadas com o fornecedor. Produtos recebidos dentro das especificações de qualidade acordadas com o fornecedor / Total de produtos aceitos *100. Deve ser bem

próximo a 100%, caso contrário, a empresa está aceitando produtos fora dos padrões desejados (custos extras).

Atendimento do pedido realizado: reflete se o fornecedor está entregando a quantidade de produtos solicitados $N^{\circ} \text{ produtos entregues} / n^{\circ} \text{ produtos pedidos} * 100$. Se este indicador permanecer por um longo tempo abaixo de 100% significa que o fornecedor não está com capacidade suficiente para atender os pedidos.

Tempo de entrega dos produtos: é o tempo que o fornecedor leva para entregar um pedido. Data e/ou Hora da realização do pedido ao fornecedor – Data e/ou Hora da entrega dos produtos. Varia conforme negócio. No entanto, o desempenho do fornecedor influencia diretamente no estoque da empresa, ou seja, caso este tempo seja muito longo, a empresa necessita manter níveis altos de estoque.

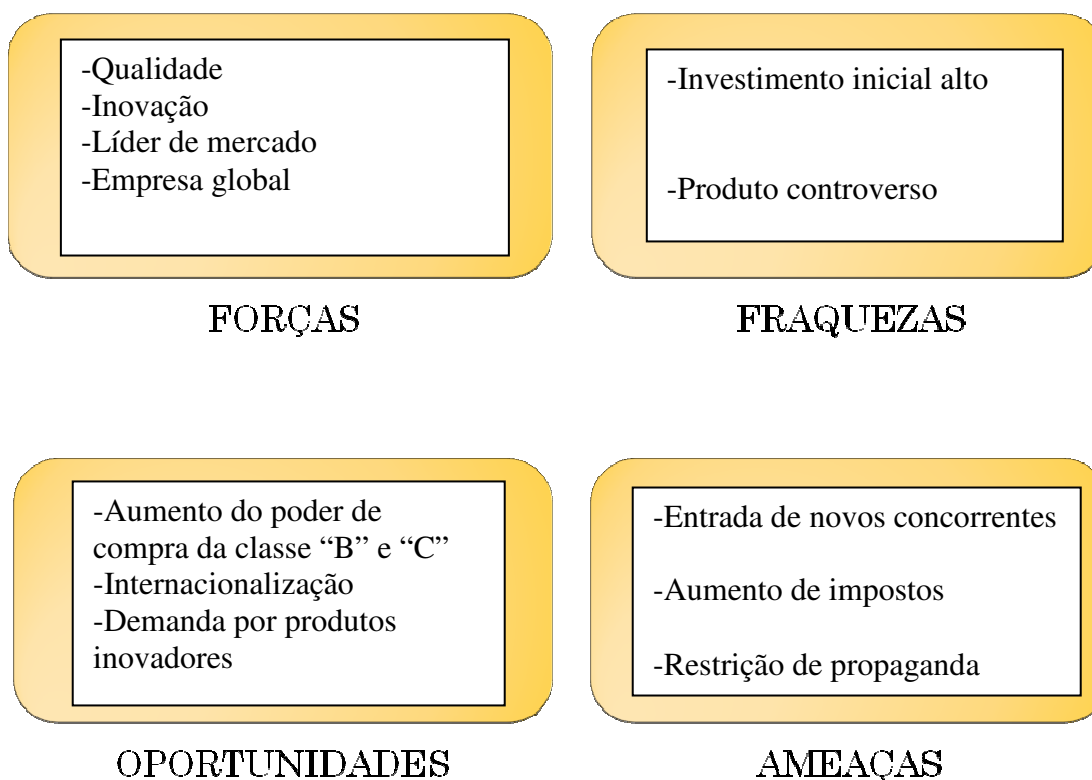
Entregas realizadas dentro do prazo negociado: calcula a taxa de entregas realizadas dentro do prazo negociado com o fornecedor. $\text{Número de entregas realizadas dentro do prazo} / \text{Número de entregas totais}$.

8 CASO – BAT

Análise da concorrência

Os maiores concorrentes da BAT Américas são: o mercado ilegal de cigarros, produtos contrabandeadas em sua grande maioria do Paraguai, e os cigarros produzidos pela empresa Phillip Morris, principalmente a fortíssima marca Marlboro.

Análise S.W.O.T.



SO(MAXI-MAXI)

A BAT é líder de mercado e tem em seus produtos qualidade reconhecida. Com o aumento de poder aquisitivo dos consumidores a empresa pode explorar a oportunidade para lançamento de produtos inovadores como fez recentemente com o Lucky Strike click-on.

ST(MAXI-MINI)

A BAT tem maior chance de prevalecer se ocorrerem restrições de propaganda e aumento de impostos, pois seus produtos são mais diferenciados e a empresa é líder de mercado. Logo as ameaças no gráfico acima afetarão muito mais seus concorrentes.

WO(MINI-MAXI)

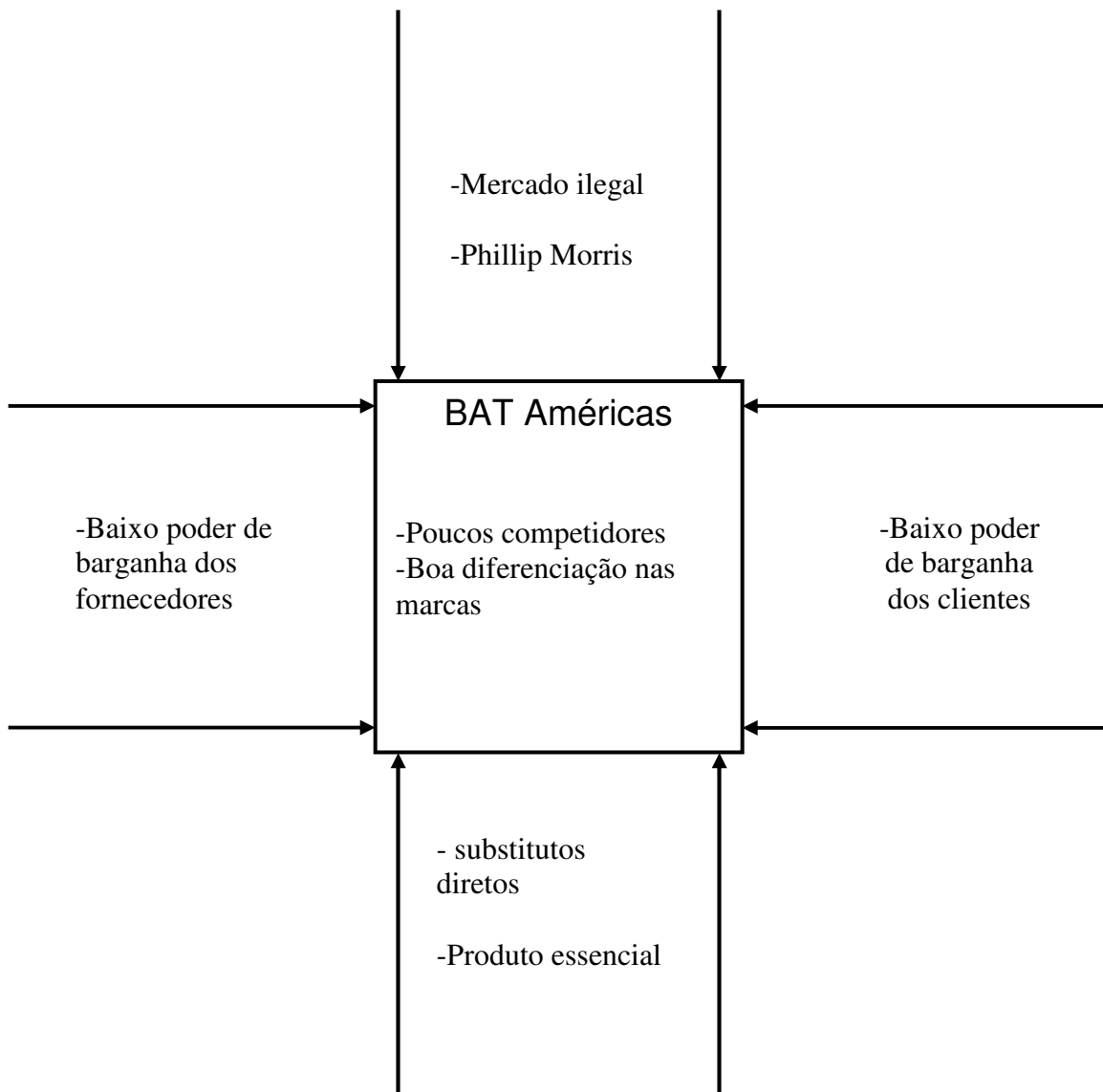
Com a qualidade reconhecida, apesar do caráter controverso do produto em questão, os que escolhem fumar vêm as marcas da BAT como escolha principal na hora de experimentar um produto novo.

WT(MINI-MINI)

Apesar do cigarro ser um produto controverso e existir a ameaça de restrições governamentais a BAT tem um bom relacionamento com o governo dos mercados em que atua, e como sempre é cumpridora da lei, o risco de haver perda de mercado é minimizado.

Método de Porter

Segundo Porter (1986), “a estratégia é uma combinação dos fins que a empresa busca e dos meios pelos quais está buscando chegar lá” O posicionamento da empresa no mercado pode ser medido através da comparação de sua rentabilidade, observando se está acima ou abaixo da média de seus concorrentes. Esta verificação vai avaliar se ela detém a vantagem competitiva sustentável ou adota posturas convencionais e genéricas.



Analizando o diagrama é possível perceber que a empresa possui concorrência direta. Ela compete com o mercado ilegal e com a Phillip Morris.

Os fornecedores são muitos devido à alta variedade dos insumos utilizados na produção. Os mesmos têm baixo poder de barganha já que a empresa tem uma cadeia produtiva gigantesca, esta sempre procurar o preço mais baixo com a mesma qualidade.

O público alvo são as classes “A, B e C” e não tem poder de barganha, pois os produtos da BAT estão presentes na grande maioria dos pontos de venda dos mercados onde atua.

Por fim, a liderança da BAT é de qualidade e inovação porque cria algo único no mercado e agrega valor ao seus produtos.

Análise da Estratégia Empresarial

Segundo Churchill & Peter, a vantagem competitiva é a capacidade de ter um desempenho melhor que o dos concorrentes na oferta de algo que o mercado valorize. Sabendo disso, pode-se afirmar que a qualidade dos produtos produzidos pela BAT Américas, ou seja, sua vantagem competitiva é garantida pelo minucioso controle de qualidade dos ingredientes que compõe seus produtos. A empresa possui cerca de 70% do mercado legal no Brasil, onde está presente por mais de 100 anos.

A BAT Américas tem como pontos críticos para seu sucesso:

- ✓ Qualidade reconhecida
- ✓ Ampla distribuição
- ✓ Variedade de marcas com fortes características.

Os Objetivos estratégicos da BAT Américas são:

- ✓ Continuar sua liderança no mercado
- ✓ Aumentar lucros e valor da ação.
- ✓ Aumentar vendas de marcas globais
- ✓ Fidelizar e identificar consumidores com suas marcas
- ✓ Desenvolver e aproveitar talentos
- ✓ Desenvolver responsabilidade social e sustentabilidade.
- ✓ Desenvolver inovação para o mercado de tabaco.

Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

		Participação relativa de mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	Dunhill 	LS Click-on 
	Baixo	Derby Hollywood 	Ritz Plaza 

- A ESTRELA da BAT seria a marca Dunhill que é uma marca global, além de grande sucesso de vendas e marcante no posicionamento da mesma.

-A VACA LEITEIRA seriam as marcas tradicionais que mantêm boas vendas e sustentam a história da empresa, como Derby, e Hollywood.

-O PONTO DE INTERROGAÇÃO seria a nova linha de cigarros com cápsulas de mudam o sabor, como o Lucky Strique click-on. Até agora as vendas estão superando as expectativas.

-O ABACAXI seriam as marcas de baixas vendas e baixos investimentos, como Ritz e Plaza, que futuramente podem ser descontinuadas, ou transacionadas para outras marcas da empresa.

Gerenciamento de fornecedores na BAT Américas.

Neste estudo de caso, será apresentado como foi implementado em 2010 o programa de monitoramento de fornecedores na BAT Américas. Primeiramente foi necessário segmentar os fornecedores em 3 grupos distintos. Cada um destes grupos deve ter uma abordagem diferente referente a monitoramento e avaliação. Os grupos são:

Fornecedores Não Monitorados (gerenciados por exceção) :

Estes são fornecedores que tratam de itens (bens ou serviços) rotineiros de baixo valor que não requerem negociação e só devem ser gerenciados por exceção. Não é necessário um plano de monitoramento para estes fornecedores

Monitoramento de Performance:

Estes fornecedores tem uma importância relevante para a empresa. As seguintes afirmações definem este tipo de fornecedor:

- Fornecedores submetidos a avaliação de performance regular
- Cumprimento do contrato
- Deve se existir medidas corretivas se o desempenho for inferior a norma exigida.
- Acordo de níveis de serviço devem ser postos em prática (ex. nível de entregas em dia acima de 98%, qualidade 100%, resposta em 24 hrs. Etc)

Tipicamente são contratos de médio a longo prazo

Um plano básico de monitoramento deve ser estabelecido, identificando quem é o responsável pelo fornecedor, reuniões para rever a avaliação e mediadas corretivas.

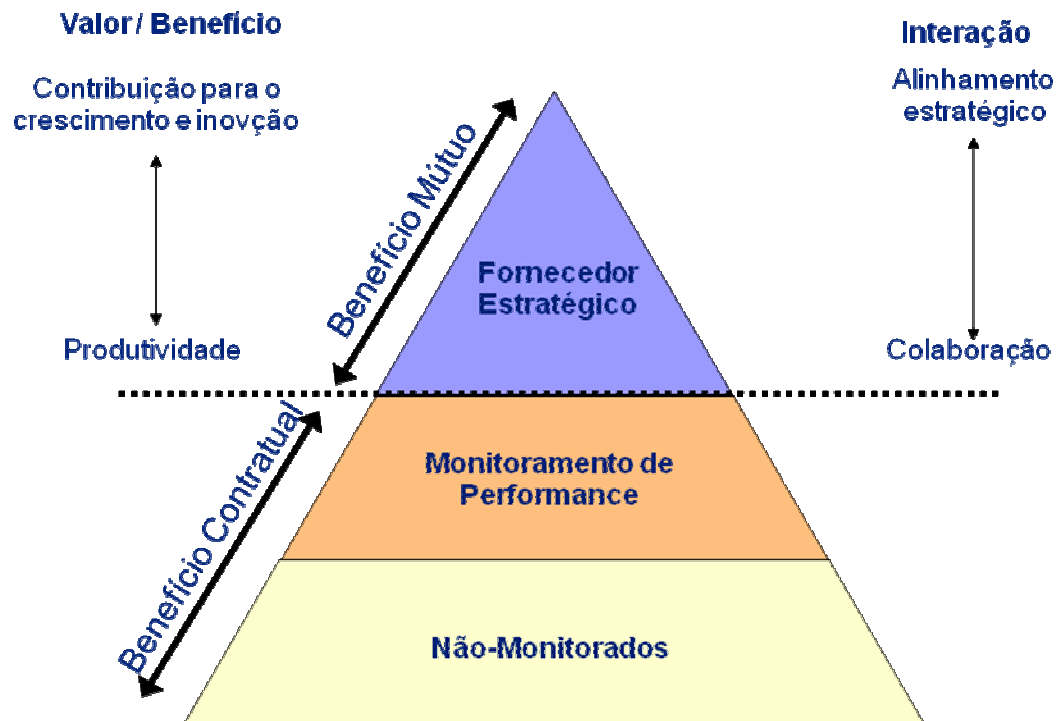
Fornecedor Estratégico:

Fornecedor estratégico é aquele que a companhia possui um alto nível de dependência. Muitas vezes este serão fornecedores Globais ou Regionais. Porém muitos podem se encontrar em nível local, por se tratarem de parceiros, ou possuírem uma alta criticalidade para o negócio.

As seguintes afirmações definem este tipo de fornecedor:

- Fornecedores submetidos a avaliação de performance regular
- Cumprimento do contrato
- Deve se existir medidas corretivas se o desempenho for inferior a norma exigida.
- Acordo de níveis de serviço devem ser postos em prática (ex. nível de entregas em dia acima de 98%, qualidade 100%, resposta em 24 hrs. Etc)
- Tipicamente são contratos de médio a longo prazo.
- Plano detalhado de monitoramento
- Abordagem colaborativa
- Contribuição para o crescimento a inovação do negócio.
- Planos de contingência.

Pode-se observar na pirâmide abaixo como são distribuídos estes 3 níveis de fornecedores:



Para definir a categorização dos fornecedores em cada um dos mercados da Américas, foi usado um cálculo que permite quantificar a importância dos fornecedores:

Categoria de Pontuação	Princípios de pontuação e orientações	
Criticalidade para o negocio (incluindo nível de dependência)	9/5/1 Pontos para Alto/Médio/Baixo	Quanto crítico é o fornecedor para as operações da BAT, ele têm um impacto directo na BAT, ou a BAT não tem grande dependência de fornecedor?
Dispendio	9/5/1 Pontos para Alto/Médio/Baixo	Quanto maior o dispendio com o fornecedor maior é a pontuação
Inovação	9/5/1 Pontos para Alto/Médio/Baixo	Novas idéias / vantagem de antecipação (acesso a novas tecnologias antes de nossos concorrentes) melhores processos para melhorar a eficiência BAT

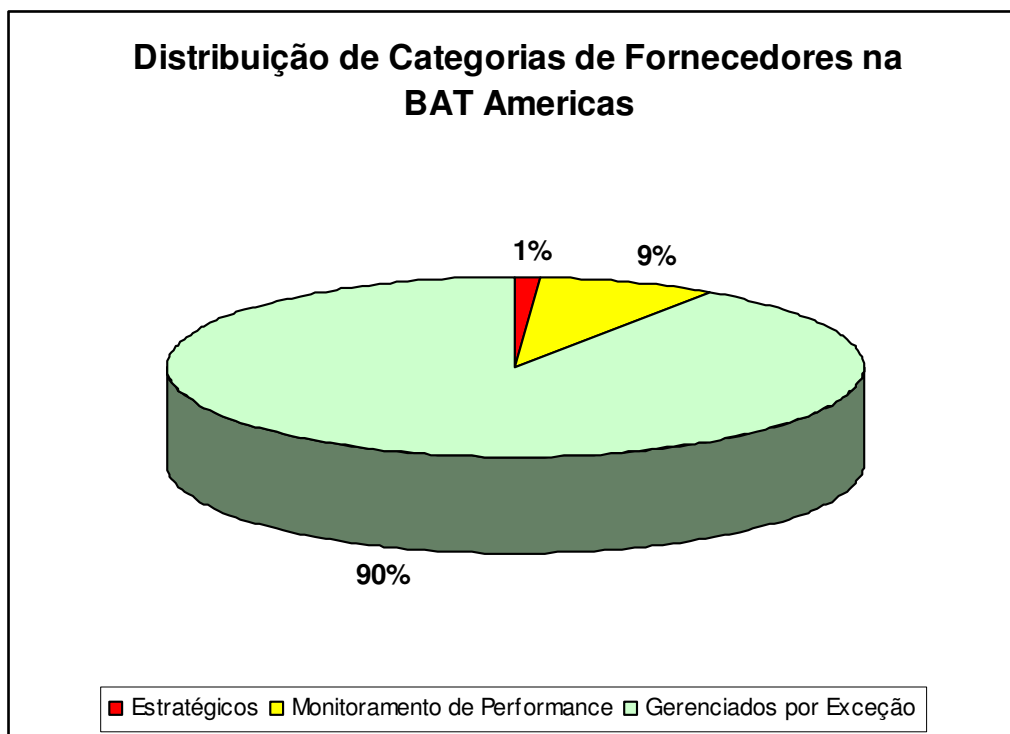
Deve se dar uma pontuação de 1, 5, ou 9 para cada um destes três quesitos para todos os fornecedores. O quesito criticalidade representa 50% da pontuação final. Em quanto o dispendio representa 30% e os restantes 20% são completados pelo quesito inovação.

O máximo de pontos atingido por um fornecedor é 90 pts e o mínimo 10 pts.

Com base nesta hierarquização podemos apontar quais são os nossos fornecedores estratégicos, fornecedores para monitoramento de performance, e fornecedores não monitorados.

Esta hierarquização foi feita pela Regional de negócios, que monitora fornecedores regionais, e nos seguintes países:

Brasil, Argentina, Canadá, Chile, México, Venezuela e BATCCA (Honduras e Trinidad e Tobago). Atingindo os seguintes resultados:



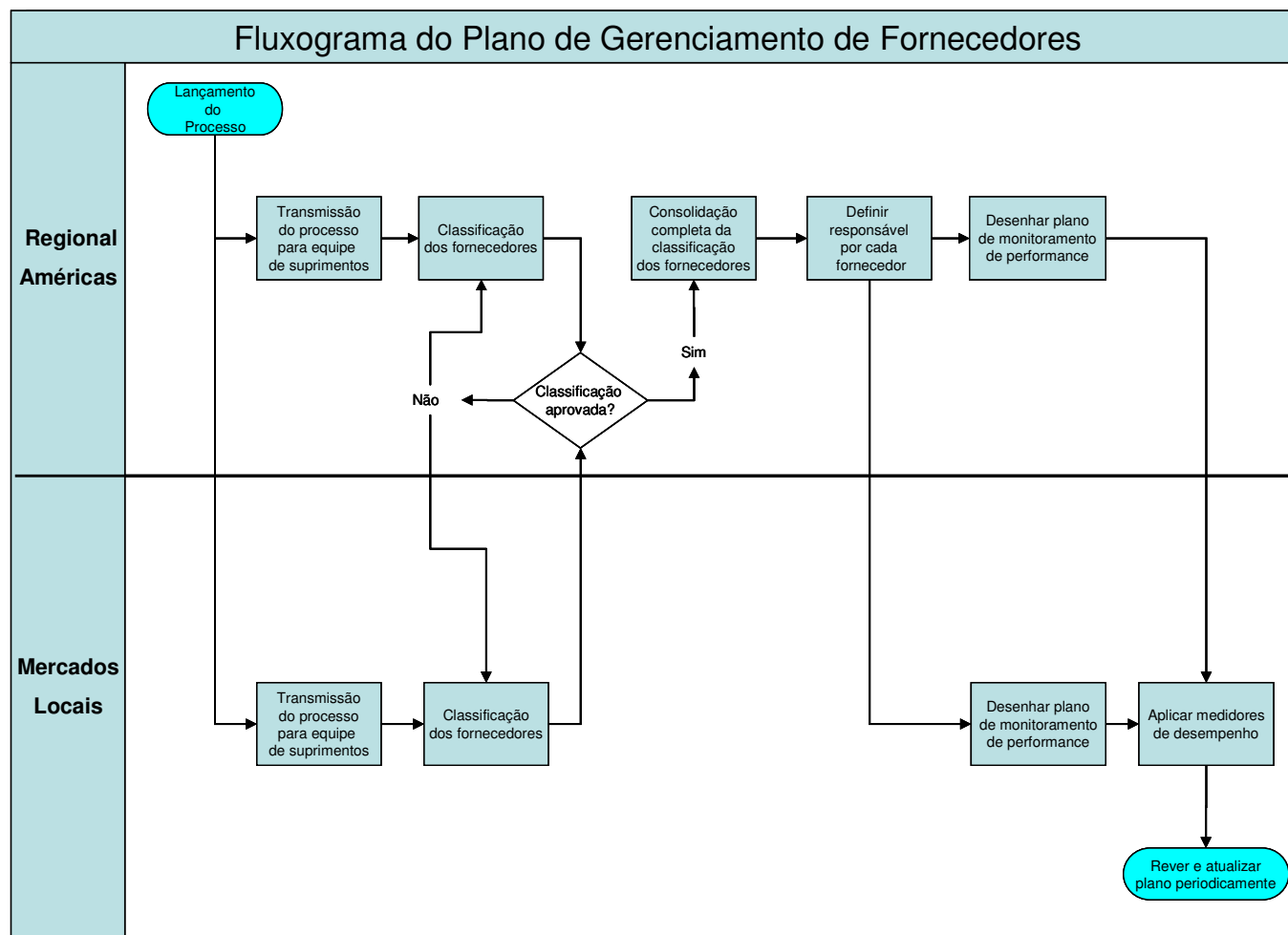
No gráfico acima podemos visualizar o total da distribuição em categorias dos fornecedores analisados na BAT Américas. O percentual de fornecedores que devem ter um plano formal de gerenciamento é de 10% (soma dos fornecedores Estratégicos com os Monitoramento de Performance). O valor de 10% é tido como “best practice” para empresas do mesmo porte que a BAT Américas.

Na tabela abaixo podemos ver como ficou a distribuição dos 2.126 fornecedores analisados em cada um dos mercados da BAT Américas:

Mercado		Estratégicos	Monitoramento de Performance	Gerenciados por Exceção
Argentina	Num	3	12	323
	%	1%	4%	96%
BATCCA	Num	3	12	251
	%	1%	5%	94%
Brasil	Num	6	67	428
	%	1%	13%	85%
Canada	Num	1	28	198
	%	0%	12%	87%
Chile	Num	3	15	239
	%	1%	6%	93%
Mexico	Num	1	12	212
	%	0%	5%	94%
Venezuela	Num	2	14	221
	%	1%	6%	93%
Regional	Num	2	21	52
	%	3%	28%	69%

Para cada um destes fornecedores Estratégicos e Monitoramento de Performance mapeados, deverá ser posto em prática um plano de gerenciamento do fornecedor. Em cada um destes planos deverão ser acordados níveis de serviço a serem monitorados e usados como embasamento para novas negociações. No caso dos fornecedores estratégicos, ações conjuntas para benefício mútuo devem ser arquitetadas e implementadas, e estas empreitadas devem ser detalhadas no plano de gerenciamento do fornecedor.

Fluxograma das atividades de Gerenciamento de Fornecedores na BAT Américas.



9 CONCLUSÃO

Percebe-se, no caso em estudo, que a British American Tobacco segmenta seus fornecedores, buscando com os fornecedores críticos relações de cooperação empreendedoras, seguindo o concluído por Melo (2007). Estão presentes ainda, as desigualdades apontadas por Tondolo (2008) na medida em o poder de barganha do fornecedor é um critério relevante de seleção do fornecedor que estará incluído na relação de parceria.

Do ponto de vista da British American Tabacco, fica claro que ela compreende a relevância da avaliação de desempenho de fornecedores para sua coerência estratégica, inserindo seu programa dentro de uma perspectiva que enfoca o impacto do fornecedor dentro de sua cadeia de valor e sua relevância estratégica.

Fica claro que a avaliação de desempenho de fornecedores da BAT orienta-se pelas diferentes contribuições de cada fornecedor na sua cadeia de valor, ressaltando seu valor estratégico e não meramente operacional. Notamos ainda que existe uma sinergia entre compras e avaliação de desempenho de fornecedores haja vista a inclusão do peso de cada fornecedor nos custos da empresa como critério para a mensuração do seu valor, o que demonstra o vanguardismo da empresa.

A gestão da cadeia de suprimentos da BAT beneficia-se, portanto, do necessário suporte da avaliação de desempenho de fornecedores, de modo que as parcerias estratégicas, os relacionamentos que permitem o compartilhamento de recursos externos críticos para a sua competitividade e efetividade estratégica (ALVES, 2008), possuem meios objetivos de determinação, garantindo-lhe maior assertividade na segmentação dos fornecedores e seleção daqueles considerados mais importantes e que demandam relacionamento mais estreito.

Como recomendações para futuras pesquisas, acreditamos que seria interessante detalhar a estratégia da BAT e sua performance nos mercados em que atuam buscando identificar os efeitos deste programa no desempenho efetivo da empresa através de uma pesquisa etnográfica (ROESCH, 2000 e GOLDENBERG, 2007). Esta pesquisa será importante na medida em que permitirá identificar aperfeiçoamentos no sistema de avaliação de desempenho de fornecedores da BAT sob a perspectiva dos seus resultados de mercado e suas idiossincrasias.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Carlos Alberto; TIERGARTEN, Michele. **A Importância Estratégica dos Relacionamentos de Negócios: Uma Visão Baseada em Competências da Firma**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de desempenho logístico**. Florianópolis: Grupo de estudos logísticos, UFSC, 2005.

ANTUNES FILHO, José A Valle; KLIPPEL, Marcelo. **Uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de fornecedores com base na matriz de posicionamento estratégico dos materiais**. EnEGEO, 2009

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de Material**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1985

CATER, Douglas J. e PASQUALONE, Richard G. **ISO 9000 - A Perspective on a Global Quality Standard**. IEEE Transactions on Industry Applications, v. 31, no 1, janeiro/fevereiro de 1995.

CARTER, R.C. **Development of supply strategies** in: CAVINATO, J.L & KAUFFMAN. **The purchasing handbook – a guide of the purchasing and supply Professional** New York: Mc Graw Hill 1999

CESAR, Ana Maria R V C. **Método do estudo de caso(Case Studies)ou Método do caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em administração**. Universidade Mackenzie. 2008

CHRISTOPHER, M.. **Logistics and Supply Chain Management**. London: Pitman, 1992.

CONSOLI et al. **Uma Discussão Sobre a Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa em Ciências Gerenciais**. Rio de Janeiro: XXXII EnANPAD, 2008.

COSTA, Nelson Alves da; e Cia. **Avaliação parametrizada de fornecedores de materiais por desempenho da companhia siderúrgica de tubarão**. São Paulo: Tecnologia de metalurgia e materiais, 2006.

DRUCKER, Peter. **Uma era de decontinuidade**. Editora Pioneira: São Paulo - SP, 1968

FLEURY, P. F.; Figueiredo, K. F.; Wanke, P.. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas , 2004.

FLEURY, P. F.; Figueiredo, K. F.; Wanke, P.. **Logística Empresarial - A Perspectiva Brasileira.**

Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas , 2000.

FRIEDMAN, Thomaz. **O mundo é plano: Uma breve história do Século XXI.** Objetiva: São Paulo-SP, 2005.

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Editora Record. Rio de Janeiro – RJ, São Paulo – SP. 2007.

HOSBAWN, Eric. **A era dos Extremos: O breve Século XX: 1914-1991.** Cia das Letras: São Paulo-SP, 1994.

HOSBAWN, Eric. **O Novo Século: Entrevista a Antonio Polito.** Editora de Bolso: São Paulo-SP, 2009.

KOMURA, Patrícia A. **Desenvolvimento de sistema de indicadores para avaliação de desempenho de fornecedores numa indústria de cosméticos.** São Paulo: Monografia de Formatura, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2008.

MARCON, Adriano C. **Um Sistema de Manutenção de Programas de Qualidade Total.** Florianópolis: UFSC, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1997.

MELO, Aurélia Adriana. **Proposta de uma Estrutura para Análise e Classificação das Relações Cliente-Fornecedor.** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2007.

MELO, A A; ZAWISLAK, P A. **Para uma Melhor Caracterização das Relações de Cooperação entre Clientes e Fornecedores.** Rio de Janeiro, 2001

PEINADO, Jurandir e GRAEMI, Alexandre R. **Administração da Produção: Operações industriais e Serviços.** Curitiba: Unicamp, 2007.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1991

ROCHA, Angela da. **A internacionalização das empresas brasileiras.** Ed Mauad, 2002

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Tatiana D.; SAMPAIO, Rosely. **O caso do Estudo de caso: motivações para sua utilização e suas implicações para a produção científica em administração.** EnANPAD. 2008

TONDOLO, V A G; PUFFAL, D P. **Contingências Críticas, Antecedentes e Resultados de um Projeto de Capacitação de Fornecedores sob a Ótica das Relações Interorganizacionais.** Belo Horizonte: EneGEO, 2008.

TUBINO, Dálvio F. **O Relacionamento Fornecedor-Cliente na Filosofia Just-In-Time segundo a Ótica do Cliente.** Florianópolis: UFSC, 1994. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.

VILLAR, C. B.; PEREIRA, S C F. **O Impacto dos Mecanismos de Socialização para a Criação de Valor no Relacionamento Cliente-Fornecedor.** São Paulo: EnANPAD, 2009

WANKE, P.; Junior, E.; Tardelli, R.. **Introdução ao Planejamento Introdução ao Planejamento de REDES LOGÍSTICAS: Aplicações em Aimms (Optimization Software for Operations Research Applications).** Coleção COPPEAD de Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

Sítios eletrônicos

<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/villarinho/index.html>